

# Flash-info

Avril 2019 | Volume 20, numéro 2

## Les échelles salariales : regard sur les administrations des trois paliers de gouvernement au Québec

Par Pharet Pheng

Le présent article porte sur les échelles salariales (aussi appelées structures salariales) au sein des administrations publiques des trois paliers de gouvernement au Québec. La présence d'échelles salariales donne une indication importante de la politique de rémunération ayant cours dans les organisations. Ces échelles reflètent habituellement une préoccupation d'équité interne (la prise en compte des exigences relatives des différents emplois), d'équité externe (la détermination du degré de compétitivité désiré) et d'équité individuelle (le choix des critères déterminant les salaires).

Par ailleurs, la comparaison des échelles salariales donne un éclairage complémentaire à celle des salaires moyens. En effet, le niveau de salaire d'un employé rémunéré selon une échelle varie en raison de diverses caractéristiques comme l'ancienneté, l'expérience ou le rendement, la vitesse de progression salariale ainsi que l'étendue de la structure qui détermine sa position dans l'échelle salariale. Ainsi, les écarts entre deux secteurs en ce qui concerne les échelles salariales peuvent être différents de ce qui est observé lors de la comparaison des salaires moyens.

L'analyse des échelles salariales d'autres secteurs du marché du travail, tels les entreprises publiques, les universités ou le secteur privé, ne fait pas partie de ce bulletin. Également, les débours relatifs aux salaires constituent un élément important dans l'enveloppe de rémunération globale d'un employeur qu'il faut prendre en compte dans l'analyse des échelles salariales. C'est également le cas pour d'autres composantes, telles que les heures normales de travail, les régimes de retraite, les assurances collectives, les vacances, les jours fériés et les congés de maladie. Pour le portrait de la rémunération globale dans les administrations publiques québécoise, fédérale et municipale ainsi que dans les autres secteurs visés par la comparaison de la rémunération, l'Institut invite le lecteur à consulter le rapport *Rémunération des salariés. État et évolution comparés* publié le 29 novembre 2018.

L'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG) de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) montre qu'au Québec en 2018, 91 % des employés permanents à temps plein des administrations des trois paliers de gouvernement sont assujettis à une échelle salariale. Parmi eux, 77 % proviennent de l'administration québécoise (qui regroupe la fonction

publique québécoise ainsi que les réseaux publics de l'éducation et de la santé et des services sociaux), 13 % de l'administration fédérale au Québec et 9 % des administrations municipales de 25 000 habitants et plus<sup>1</sup>.

Les échelles salariales représentent le niveau de rémunération offert pour un emploi et révèlent une partie impor-

tante de la politique salariale de l'employeur. Pour faire une comparaison des intentions de payer au sein des administrations québécoise, fédérale et municipale, il faut toutefois s'assurer que les emplois rémunérés selon une échelle sont similaires d'une administration à l'autre.

1. Le nombre d'employés permanents à temps plein rémunérés selon une échelle s'établit à 257 900 dans l'administration québécoise (sur un total de 279 000), à 44 570 dans l'administration fédérale (sur un total de 46 040) et à 31 700 dans l'administration municipale (sur un total de 44 120).

À cette fin, le panier d'emplois repères provenant de l'ERG est mis à profit. Ce panier, dans lequel les emplois sont répartis en cinq catégories, a été choisi étant donné que les emplois qui le composent présentent un caractère significatif dans l'administration québécoise et sont comparables à d'autres emplois du marché du travail. Sur la base des emplois recensés dans les administrations québécoise et fédérale et de ceux sélectionnés pour l'administration municipale, un processus d'appariement des emplois a été effectué.

L'appariement des emplois est un processus d'évaluation des similitudes entre les caractéristiques des emplois repères et celles des emplois présents dans les administrations. L'appariement se fait en fonction de critères qualitatifs et quantitatifs, tels que la description générale de l'emploi, les conditions de pratique, la nature et la complexité des tâches ainsi que la surveillance exercée et reçue.

Le tableau 1 présente la proportion de l'effectif apparié à l'un des emplois repères et assujetti à une échelle salariale. Les résultats sont présentés pour trois des cinq catégories d'emplois, soit les professionnels, les techniciens et les employés de bureau. Les deux autres catégories, c'est-à-dire les employés de service et les ouvriers, sont généralement rémunérées selon un autre mode de rémunération (par exemple, un taux fixe)<sup>2</sup>.

### Présence généralisée des échelles salariales comme politiques salariales dans les administrations québécoise et fédérale

Dans les trois paliers gouvernementaux, environ 98 % des employés sont rémunérés selon une échelle salariale. La proportion d'employés assujettis à une échelle salariale dans l'administration québécoise varie de 98 % (professionnels) à 100 % (techniciens). Il faut toutefois souligner que tous les professionnels et employés de bureau de l'administration québécoise sont rémunérés selon une échelle salariale, à l'exception des avocats et des notaires occupant des emplois de complexité supérieure ainsi que de certains magasiniers et employés de soutien en administration.

Dans l'administration fédérale, la totalité des professionnels et des techniciens sont couverts par une échelle. C'est aussi le cas pour les employés de bureau, à l'exception des magasiniers, ce qui amène la proportion à 92 %. Dans l'administration municipale, la proportion est plus faible pour les emplois techniques et de bureau. Dans ce dernier secteur, elle se situe entre 82 % (techniciens) et 99 % (professionnels).

Les échelles se distinguent par la présence d'un maximum normal et d'un maximum au mérite, ou de l'un des deux.

Tableau 1

#### Proportion d'employés rémunérés selon une échelle salariale par catégorie d'emplois et selon l'administration publique, Québec, 2018

Secteur et catégorie d'emplois	Effectif total apparié	Effectif couvert par une échelle
	n	%
<b>Administration publique</b>	<b>82 680<sup>1</sup></b>	<b>97,8</b>
<b>Emplois professionnels</b>		
Administration québécoise <sup>2</sup>	11 450	97,7
Administration fédérale au Québec	9 410	100,0
Administration municipale – 25 000 habitants et plus	2 750	98,8
<b>Emplois techniques</b>		
Administration québécoise	17 320	100,0
Administration fédérale au Québec	4 900	100,0
Administration municipale – 25 000 habitants et plus	3 160	82,2
<b>Emplois de bureau</b>		
Administration québécoise	25 410	99,7
Administration fédérale au Québec	3 750	92,2
Administration municipale – 25 000 habitants et plus	4 540	87,7

1. Le total des éléments peut être différent de la somme en raison des arrondissements.

2. Regroupe les employés de la fonction publique québécoise, du secteur de l'éducation (commissions scolaires et cégeps) ainsi que du secteur de la santé et des services sociaux.

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

2. La proportion des employés de service et des ouvriers qui sont assujettis à une échelle salariale est faible.

Dans les catégories d'emplois présentées dans le tableau 1, les employés sont généralement régis par des échelles salariales. Cependant, lorsqu'elles sont comparées, les échelles des différentes administrations présentent-elles des caractéristiques comparables pour un emploi similaire? Pour répondre à cette question, les emplois repères sont utilisés puisqu'ils permettent de tenir compte du niveau de complexité des tâches. Il en existe trois : niveau d'entrée et d'apprentissage, niveau de fonctionnement autonome et niveau de chef d'équipe ou de spécialiste.

Aux fins de cet article, les résultats portent sur des emplois repères dont les titulaires accomplissent l'ensemble de leurs attributions de façon autonome (appelés emplois de niveau de fonctionnement autonome). Par ailleurs, c'est à ce niveau que le poids de l'effectif est généralement le plus important pour un même type d'emploi. Pour chacun des secteurs, l'information concernant les échelles salariales est présentée dans le tableau 2 pour certains emplois de niveau de fonctionnement autonome. Le choix des 15 emplois a été fait en fonction de la présence des emplois dans les trois administrations et conformément aux règles de confidentialité. Ainsi, sept emplois professionnels, cinq emplois techniques et trois emplois de bureau sont présentés.

### **L'administration québécoise montre des échelles plus faibles et une progression plus lente comparativement aux administrations fédérale et municipale**

Les minimums et les maximums normaux annuels pour tous les emplois analysés sont moins importants dans l'administration québécoise que dans les deux autres administrations, sauf le minimum pour l'emploi « Avocat et notaire », qui est moins élevé dans l'administration municipale (5 735 \$ de moins que le minimum dans l'administration québécoise).

En outre, les employés de l'administration québécoise prennent en moyenne plus de temps pour atteindre le maximum normal que les fonctionnaires fédéraux. Par rapport à leurs homologues municipaux, la situation est plus variable. La durée moyenne pour arriver au maximum normal est plus longue dans l'administration québécoise que dans l'administration municipale pour les techniciens et les employés de bureau. Les techniciens de laboratoire et le personnel de soutien en administration font toutefois exception. Les professionnels en communication de l'administration québécoise parviennent au maximum normal près de deux ans plus tard que ceux de l'administration municipale (9,5 ans contre 7,6 ans).

La situation inverse est observée pour les professionnels en sciences physiques (durée de progression de 9,3 ans dans l'administration québécoise contre 10,5 ans dans l'administration municipale). Pour les autres emplois professionnels, les différences dans la durée de progression ne sont pas significatives sur le plan statistique.

L'administration fédérale, quant à elle, affiche les minimums les plus élevés, sauf pour l'emploi « Acheteur », qui présente un minimum supérieur dans l'administration municipale. Ce dernier secteur affiche un maximum normal supérieur pour les trois emplois de bureau. Pour les emplois des deux autres catégories (professionnels et techniques), la situation est plus nuancée.

Les maximums normaux dans l'administration québécoise pour les emplois « Ingénieur », « Technicien en administration », « Technicien en droit », « Personnel de soutien en administration » et « Personnel de secrétariat » sont inférieurs aux minimums pour ces mêmes emplois dans l'administration fédérale. Pour les acheteurs, le maximum normal dans l'administration québécoise est moins élevé que le minimum dans l'administration municipale. Enfin, pour les techniciens en génie, le maximum normal dans l'administration québécoise est inférieur au minimum dans les deux autres administrations.

Par ailleurs, les maximums normaux pour les professionnels en ressources humaines et les techniciens en documentation de l'administration québécoise dépassent de moins de 2 000 \$ les minimums affichés par leurs homologues fédéraux.

Tableau 2

**Échelles salariales pour certains emplois de niveau de fonctionnement autonome<sup>1</sup> selon l'administration publique, Québec, 2018**

Titre d'emploi	Code d'emploi	Secteur	Échelle salariale				
			Minimum	Maximum normal <sup>2</sup>	Étendue <sup>3</sup>	Position dans l'échelle <sup>4</sup>	Durée de progression salariale <sup>5</sup>
				\$		%	nombre d'années
<b>Emplois professionnels</b>							
Professionnel en communication	PC	Administration québécoise <sup>6</sup>	55 479	78 804	23 325	74,0	9,5
		Administration fédérale au Québec	75 401	81 508	6 107	72,8	2,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	60 182	82 780	22 598	84,9	7,6
Professionnel en gestion des ressources humaines	RH	Administration québécoise	56 930	80 476	23 546	61,9	9,5
		Administration fédérale au Québec	79 125	87 948	8 823	84,3	3,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	68 946	91 892	22 947	79,4	8,5
Professionnel en gestion financière	FI	Administration québécoise	54 208	77 041	22 832	78,6	9,5
		Administration fédérale au Québec	66 721	90 392	23 671	78,1	6,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	61 853	91 931	30 078	85,5	9,4
Professionnel en informatique	PI	Administration québécoise	56 801	79 683	22 883	70,1	9,5
		Administration fédérale au Québec	70 443	86 214	15 771	81,1	7,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	59 087	88 787	29 700	89,7	9,8
Ingénieur	IN	Administration québécoise	60 466	88 578	28 113	63,0	9,0
		Administration fédérale au Québec	93 762	110 041	16 279	79,8	5,2
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	65 008	98 998	33 990	82,5	8,9
Professionnel en sciences physiques	SP	Administration québécoise	59 935	84 239	24 305	77,9	9,3
		Administration fédérale au Québec	75 911	91 347	15 435	73,3	5,2
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	60 152	97 054	36 901	84,0	10,5
Avocat et notaire	AN	Administration québécoise	75 587	114 137	38 549	61,2	9,5
		Administration fédérale au Québec	99 970	137 892	37 922	82,2	7,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	69 852	116 655	46 803	75,1	9,4
<b>Emplois techniques</b>							
Technicien en administration	TA	Administration québécoise	40 946	53 034	12 088	86,8	7,0
		Administration fédérale au Québec	55 089	60 192	5 103	73,7	2,4
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	49 354	65 334	15 980	90,8	6,1

Tableau 2 (suite)

**Échelles salariales pour certains emplois de niveau de fonctionnement autonome<sup>1</sup> selon l'administration publique, Québec, 2018**

Titre d'emploi	Code d'emploi	Secteur	Échelle salariale				
			Minimum	Maximum normal <sup>2</sup>	Étendue <sup>3</sup>	Position dans l'échelle <sup>4</sup>	Durée de progression salariale <sup>5</sup>
				\$		%	nombre d'années
Technicien en documentation	TD	Administration québécoise	38 784	53 067	14 284	87,1	8,7
		Administration fédérale au Québec	51 326	59 661	8 336	85,6	4,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	45 413	58 618	13 205	94,9	5,5
Technicien de laboratoire	TL	Administration québécoise	46 949	59 731	12 782	83,2	7,0
		Administration fédérale au Québec	54 398	66 177	11 780	67,5	5,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	50 061	70 169	20 108	97,9	7,8
Technicien en droit	DR	Administration québécoise	39 978	51 757	11 780	75,2	7,0
		Administration fédérale au Québec	63 418	71 774	8 355	48,5	4,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	46 998	63 094	16 096	84,0	6,4
Technicien en génie	TG	Administration québécoise	42 588	52 802	10 214	79,4	7,0
		Administration fédérale au Québec	62 594	76 334	13 740	81,0	5,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	54 033	73 355	19 322	88,2	6,1
<b>Emplois de bureau</b>							
Personnel de soutien en administration	PS	Administration québécoise	36 253	41 834	5 581	93,4	4,5
		Administration fédérale au Québec	46 906	50 629	3 723	88,2	3,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	39 557	54 644	15 087	86,7	7,6
Personnel de secrétariat	SE	Administration québécoise	36 331	43 736	7 405	91,6	6,3
		Administration fédérale au Québec	46 727	50 758	4 031	61,7	3,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	41 689	55 577	13 889	92,6	5,7
Acheteur	AC	Administration québécoise	39 736	46 461	6 725	83,1	5,7
		Administration fédérale au Québec	43 909	57 470	13 560	75,0	6,0
		Administration municipale – 25 000 habitants et plus	47 715	59 750	12 035	100,0	4,9

1. Fait référence à des postes dont les tâches sont accomplies par le titulaire de façon autonome.

2. Taux maximum accessible à la personne dont le rendement est satisfaisant.

3. Différence entre le maximum normal et le minimum.

4.  $((\text{Salaire moyen} - \text{Minimum}) \div (\text{Maximum normal} - \text{Minimum})) \times 100$

5. Période de temps requise pour atteindre le taux maximum normal de l'échelle avec critère de progression dans l'échelle basé sur l'ancienneté.

6. Regroupe les employés de la fonction publique québécoise, du secteur de l'éducation (commissions scolaires et cégeps) ainsi que du secteur de la santé et des services sociaux.

Note: Toutes les estimations présentées ont un coefficient de variation inférieur à 15 %; la qualité est excellente ou bonne.

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

## Le positionnement dans l'échelle salariale : les employés municipaux sont plus avancés

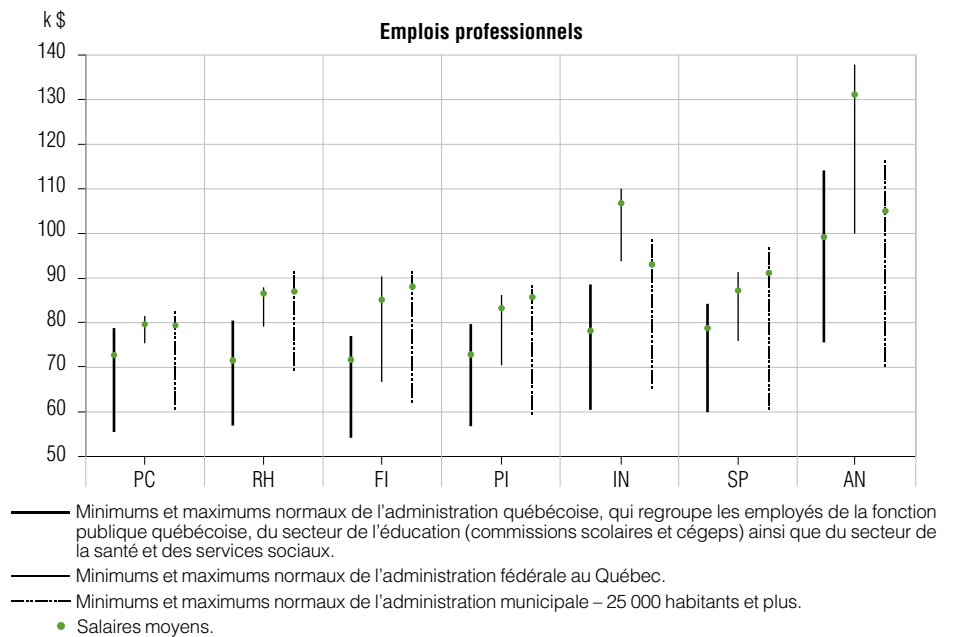
Comme le montrent les figures 1a et 1b<sup>3</sup>, 12 des 15 emplois affichent une position<sup>4</sup> plus élevée des employés de l'administration municipale dans leur échelle salariale.

Pour ce qui est des professionnels (figure 1a), l'administration municipale affiche une position plus élevée dans l'échelle salariale pour cinq des sept emplois. Pour les deux autres emplois, c'est plutôt l'administration fédérale qui présente une position supérieure. Par ailleurs, les maximums normaux des professionnels sont plus élevés dans le secteur de l'administration municipale pour les emplois « Professionnel en ressources humaines », « Professionnel en informatique » et « Professionnel en sciences physiques ». Pour ce dernier emploi, comme le montre la figure 1a, le salaire moyen est plus important dans l'administration municipale que dans les deux autres administrations (91 134\$ contre 78 877\$ pour l'administration québécoise et 87 221\$ pour l'administration fédérale) en raison d'une position plus avancée des employés municipaux dans l'échelle salariale.

Pour les ingénieurs et les avocats et notaires, c'est plutôt dans l'administration fédérale que se trouvent les maximums normaux les plus importants (respectivement 110 041\$ et 137 892\$). C'est aussi dans cette dernière que les salaires moyens pour ces emplois sont les plus élevés (respectivement 106 758\$ et 131 140\$). Les emplois « Professionnel en communication » et « Professionnel en gestion financière » affichent quant à eux un maximum normal similaire dans l'administration fédérale et dans l'administration municipale.

Figure 1a

### Échelles salariales pour certains emplois professionnels de niveau de fonctionnement autonome<sup>1</sup> selon l'administration publique, Québec, 2018



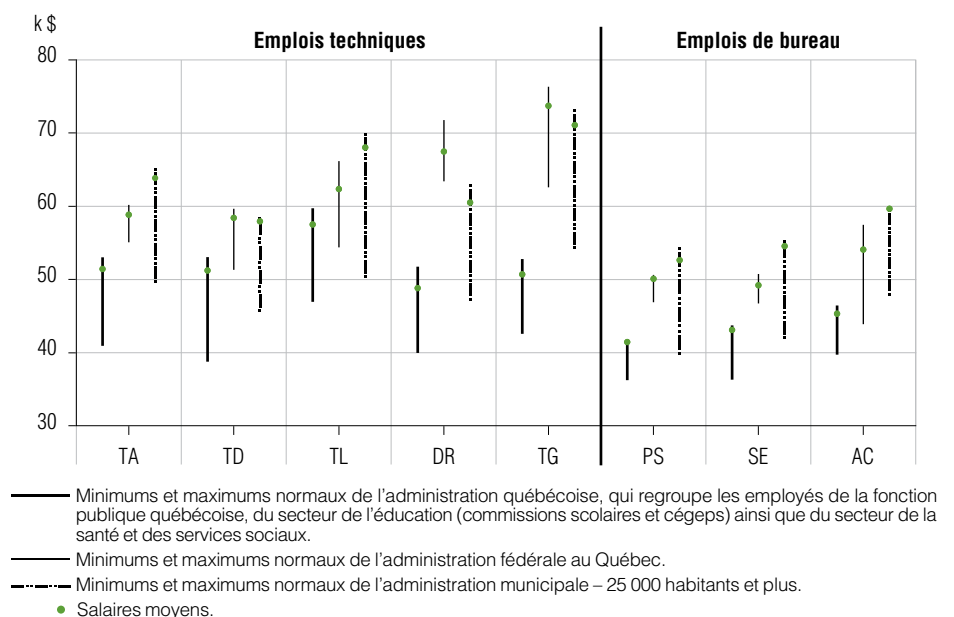
1. Fait référence à des postes dont les tâches sont accomplies par le titulaire de façon autonome.

Note : Voir tableau 2 pour les titres d'emplois.

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

Figure 1b

### Échelles salariales pour certains emplois techniques et de bureau de fonctionnement autonome<sup>1</sup> selon l'administration publique, Québec, 2018



1. Fait référence à des postes dont les tâches sont accomplies par le titulaire de façon autonome.

Note : Voir tableau 2 pour les titres d'emplois.

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

3. Les figures 1a et 1b montrent le salaire moyen des employés rémunérés selon une échelle salariale et non celui de l'ensemble des salariés. C'est pourquoi dans l'administration municipale, les salaires de la plupart des emplois présentés dans les figures diffèrent de ceux diffusés dans le rapport *Rémunération des salariés. État et évolution comparés* publié le 29 novembre 2018.

4. Le salaire d'un employé est fonction de son échelle salariale (le maximum normal étant son point d'ancrage) ainsi que de ses caractéristiques individuelles. Celles-ci déterminent la position de l'employé dans son échelle salariale. Ce pourcentage indique jusqu'à quel point le salaire d'une personne a progressé dans son échelle, ou sa progression acquise.

Chez les techniciens (figure 1b), les maximums normaux les plus élevés se trouvent dans l'administration fédérale pour trois emplois sur cinq, mais ces derniers affichent en moyenne une position plus avancée dans l'échelle salariale au municipal. Les maximums normaux les plus élevés pour les deux autres emplois (« Technicien en administration » et « Technicien de laboratoire ») se trouvent plutôt dans l'administration municipale. Ces deux emplois affichent aussi un salaire moyen supérieur dans l'administration municipale en raison d'une position plus avancée dans l'échelle salariale.

En ce qui regarde les employés de bureau (figure 1b), les emplois pour lesquels les maximums normaux et les salaires sont les plus élevés se trouvent tous dans le secteur de l'administration municipale. Cette situation s'explique par le fait que les salariés municipaux sont plus avancés dans leur échelle salariale (sauf le personnel de soutien en administration).

### **L'étendue des échelles salariales est supérieure dans l'administration municipale, mais inférieure dans l'administration fédérale**

L'étendue des échelles de salaires (ou fourchette salariale) représente la différence entre le maximum normal et le minimum. L'amplitude de la fourchette

dépend, entre autres, du type de structure salariale et d'emplois dans l'organisation, des caractéristiques des emplois visés, du nombre de paliers hiérarchiques dans la structure salariale, des possibilités ou de la politique de promotion et des échelles moyennes du marché. Afin de comparer des concepts similaires, l'ISQ mesure l'étendue des échelles en prenant comme maximum le maximum normal dans tous les types d'échelles.

Les résultats montrent une plus grande fourchette salariale dans l'administration municipale pour 11 emplois sur 15. Les acheteurs municipaux affichent une étendue moyenne de leur échelle salariale similaire à celle observée chez leurs homologues fédéraux. Pour les autres emplois, l'étendue est comparable à celle dans l'administration québécoise. Par ailleurs, l'emploi « Avocat et notaire » affiche le maximum normal et l'étendue les plus élevés, et ce, dans les trois administrations.

À l'opposé, l'étendue des échelles salariales au fédéral est en général inférieure (12 emplois sur 15) à celle dans les deux autres administrations. Le fédéral affiche aussi la durée de progression salariale la plus courte pour

tous les emplois, sauf pour l'emploi « Acheteur », où elle est plus courte dans l'administration municipale (4,9 années).

Les résultats montrent jusqu'ici une situation plus souvent à l'avantage de l'administration municipale. Toutefois, la déclinaison des politiques sur les échelles salariales peut être différente d'une ville à l'autre. Qu'en est-il lorsque les échelles salariales des grandes villes sont comparées à celles de moindre taille? Ou lorsque les villes, selon leur taille, sont comparées aux administrations québécoise et fédérale? La prochaine section apportera des réponses à ces questions.

## **Les échelles salariales dans les administrations municipales de 25 000 à 99 999 habitants et dans celles de 100 000 habitants et plus**

Au total, 95 % des professionnels, des techniciens et des employés de bureau travaillant dans les grandes villes (100 000 habitants et plus) sont rémunérés selon une échelle salariale. La proportion descend à 68 % dans les villes de moindre taille (25 000 à 99 999 habitants)<sup>5</sup>. Ce pourcentage est aussi plus faible que celui observé dans les administrations québécoise et fédérale.

Les emplois analysés sont les mêmes que ceux du tableau 2, exception faite de trois emplois. En effet, en raison des règles de confidentialité, les résultats pour les emplois « Professionnel en sciences physiques », « Technicien de laboratoire » et « Acheteur » ne peuvent être diffusés dans les deux strates de taille examinées (soit les municipalités de 25 000 à 99 999 habitants et celles de 100 000 habitants et plus). Par conséquent, deux emplois techniques et un emploi de bureau ont été ajoutés.

### **Les minimums et maximums normaux plus souvent comparables sur le plan statistique**

Les minimums annuels sont plus élevés dans les municipalités de 25 000 à 99 999 habitants pour 8 emplois sur 15, comme le montrent le tableau 3 et la figure 2<sup>6</sup>. Pour un emploi professionnel (RH), quatre emplois techniques (TA, TG, TI et LO) et un emploi de bureau (PS), les minimums sont similaires dans les deux tailles de municipalité analysées.

5. Le pourcentage d'employés assujettis à une échelle salariale par catégories dans les villes de 25 000 à 99 999 habitants est de 92 % chez les professionnels et de 64 % chez les techniciens et les employés de bureau. Dans les villes de 100 000 habitants et plus, les proportions sont respectivement de 100 %, 89 % et 95 %.

6. La figure 2 montre le salaire des employés rémunérés selon une échelle salariale. Dans les villes de 25 000 à 99 999 habitants, la différence entre ce salaire et le salaire moyen calculé pour l'ensemble des salariés dans les villes va de - 1 166 \$ à 2 916 \$. À l'opposé, la variation est de - 298 \$ à 770 \$ dans les villes de 100 000 habitants et plus.

Tableau 3

**Échelles salariales pour certains emplois de niveau de fonctionnement autonome<sup>1</sup>, administration municipale, Québec, 2018**

Titre d'emploi	Code d'emploi	Taille de la population	Échelle salariale					
			Minimum	Maximum normal <sup>2</sup>	Étendue <sup>3</sup>	Position dans l'échelle <sup>4</sup>	Durée de progression salariale <sup>5</sup>	Ancienneté <sup>6</sup>
				\$				
<b>Emplois professionnels</b>								
Professionnel en communication	PC	25 000 à 99 999 habitants	63 336	76 970	13 633 <sup>7</sup>	83,3	6,7	8,9**
		100 000 habitants et plus	58 946	85 057	26 111	85,3	8,9	11,3
Professionnel en gestion des ressources humaines	RH	25 000 à 99 999 habitants	68 145	84 536	16 391	73,2	7,0	6,4
		100 000 habitants et plus	69 172	93 970	24 798	80,5	10,1	12,4
Professionnel en gestion financière	FI	25 000 à 99 999 habitants	78 336	95 612	17 276	93,8	6,5	9,5
		100 000 habitants et plus	60 671	91 667	30 996	85,2	9,7	12,8
Professionnel en informatique	PI	25 000 à 99 999 habitants	73 765	92 687	18 923	97,9*	7,7	18,7**
		100 000 habitants et plus	58 618	88 662	30 044	89,5	9,9	12,7
Ingénieur	IN	25 000 à 99 999 habitants	78 740	95 619	16 880	71,4	6,3	9,9*
		100 000 habitants et plus	63 852	99 282	35 430	82,9	9,5	7,8
Avocat et notaire	AN	25 000 à 99 999 habitants	80 254	96 072	15 818	96,9	6,2	9,7**
		100 000 habitants et plus	69 244	117 858	48 614	74,7	9,6	9,8
<b>Emplois techniques</b>								
Technicien en administration	TA	25 000 à 99 999 habitants	48 748	60 440	11 691	94,0	5,7	14,7
		100 000 habitants et plus	49 463	66 215	16 752	90,4	6,1	15,5
Technicien en documentation	TD	25 000 à 99 999 habitants	47 700	57 996	10 295 <sup>7</sup>	95,3	5,9	16,4*
		100 000 habitants et plus	44 081	58 980	14 899	94,7	5,2	17,5
Technicien en droit	DR	25 000 à 99 999 habitants	45 093	56 640	11 547	68,1	5,3	4,9*
		100 000 habitants et plus	47 484	64 741	17 257	86,7	6,7	11,1
Technicien en génie	TG	25 000 à 99 999 habitants	53 374	69 918	16 544	86,8	5,1	10,8
		100 000 habitants et plus	54 175	74 096	19 921	88,5	6,3	12,1
Technicien en informatique	TI	25 000 à 99 999 habitants	50 072	63 659	13 587	92,8	5,7	12,0*
		100 000 habitants et plus	51 816	72 519	20 702	94,1	7,6	13,5
Technicien en loisir	LO	25 000 à 99 999 habitants	50 595	64 709	14 114	97,0	5,0	12,4
		100 000 habitants et plus	50 526	70 802	20 276	87,8	7,4	14,9
<b>Emplois de bureau</b>								
Personnel de soutien en administration	PS	25 000 à 99 999 habitants	40 960	51 736	10 776	94,6	5,4	14,0
		100 000 habitants et plus	39 229	55 322	16 094	85,5	8,1	14,2
Personnel de secrétariat	SE	25 000 à 99 999 habitants	43 434	54 465	11 031	92,4	5,6	14,9
		100 000 habitants et plus	41 078	55 966	14 888	92,7	5,8	15,9
Téléphoniste-réceptionniste	TR	25 000 à 99 999 habitants	38 175	45 670	7 495	96,2	5,0	20,1*
		100 000 habitants et plus	33 345	47 995	14 650	75,2	8,4	11,7

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

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

1. Fait référence à des postes dont les tâches sont accomplies par le titulaire de façon autonome.

2. Taux maximum accessible à la personne dont le rendement est satisfaisant.

3. Différence entre le maximum normal et le minimum.

4.  $((\text{Salaire moyen} - \text{Minimum}) \div (\text{Maximum normal} - \text{Minimum})) \times 100$ 

5. Période de temps requise pour atteindre le taux maximum normal de l'échelle avec critère de progression dans l'échelle basé sur l'ancienneté.

6. Nombre d'années de service continu dans l'entreprise (calculé à partir de la date d'embauche).

7. La différence est statistiquement significative malgré le chevauchement des intervalles.

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



L'emploi de technicien en droit montre quant à lui un minimum plus élevé dans les municipalités de 100 000 habitants et plus. Les maximums normaux sont supérieurs dans les municipalités de 100 000 habitants et plus pour la majorité des emplois, soit 9 emplois sur 15. Les six autres emplois affichent un maximum normal comparable (sur le plan statistique) dans les deux ventilations.

En outre, la durée moyenne pour atteindre le maximum normal est plus grande dans les villes de 100 000 habitants et plus que dans les villes de 25 000 à 99 999 habitants, et ce, pour 10 emplois.

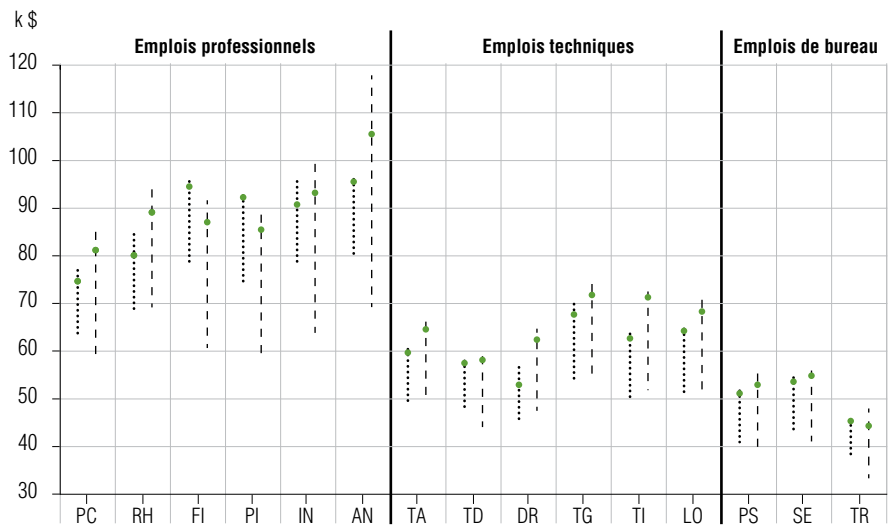
Par ailleurs, lorsque l'on compare les emplois du tableau 2 avec ceux du tableau 3, l'administration québécoise affiche toujours un minimum et un maximum normal inférieurs à ceux observés dans les deux strates de taille de l'administration municipale, sauf pour les emplois « Professionnel en communication », « Professionnel en informatique » et « Avocat et notaire ». Pour ces deux derniers emplois, seules les villes de moindre taille présentent un minimum supérieur à celui noté dans l'administration québécoise. Pour ce qui est du maximum normal, seules les municipalités de 100 000 habitants et plus affichent une valeur plus élevée que celle observée dans l'administration québécoise pour les professionnels en communication et les avocats et notaires.

### L'étendue des échelles salariales supérieures dans les villes de 100 000 habitants et plus

Sauf pour deux emplois techniques (« Technicien en génie » et « Technicien en loisir »), pour lesquels l'étendue est comparable dans les deux tailles de municipalité analysées, l'étendue des échelles salariales est plus grande dans les municipalités de 100 000 habitants

Figure 2

### Échelles salariales pour certains emplois de niveau de fonctionnement autonome<sup>1</sup>, administration municipale, Québec, 2018



..... Minimums et maximums normaux des municipalités de 25 000 à 99 999 habitants.  
 - - - Minimums et maximums normaux des municipalités de 100 000 habitants et plus.  
 ● Salaires moyens.

1. Fait référence à des postes dont les tâches sont accomplies par le titulaire de façon autonome.  
 Note : Voir tableau 3 pour les titres d'emplois.

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

et plus que dans celles de 25 000 à 99 999 habitants, comme le montre la figure 2. Entre les deux ventilations, elle est de 1,3 fois plus grande (pour le personnel de secrétariat) à 3,1 fois plus grande (pour les avocats et notaires).

La comparaison avec le tableau 2 montre aussi que les grandes municipalités ont des fourchettes salariales plus longues que les administrations québécoise et fédérale pour 9 des 12 emplois pouvant être comparés. Par ailleurs, l'administration fédérale affiche des étendues plus courtes que celles notées dans les municipalités des deux strates de taille, sauf pour deux emplois dans les villes de moindre taille (« Professionnel en génie » et « Avocat et notaire »).

À titre indicatif, le tableau 3 présente également l'ancienneté moyenne des employés rémunérés selon une échelle salariale dans l'administration municipale. Dans les deux ventilations, l'ancienneté associée à la majorité des emplois est supérieure à 10 ans.

## Notes méthodologiques

### Source et traitement des données

Les données proviennent de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG).

Les résultats concernent les employés permanents à temps plein syndiqués ou non syndiqués. Il s'agit des employés dont le contrat de travail est à durée indéterminée et qui travaillent 30 heures et plus par semaine. Dans les administrations québécoise et fédérale, l'information pour les employés permanents est en équivalent temps complet (ETC).

Les données présentées sont celles en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018.

### Emploi repère

Le choix du panier d'emplois repères a été réalisé sur la base des emplois significatifs de l'administration québécoise ayant une contrepartie avec les autres emplois du marché du travail. Ils sont donc comparables en termes de présence et de contenu (responsabilités, exigences facilement identifiables et stables dans le temps) sur le marché de comparaison. Les emplois repères permettent de tenir compte du niveau de complexité des tâches. Il en existe trois : niveau d'entrée et d'apprentissage, niveau de fonctionnement autonome et niveau de chef d'équipe ou de spécialiste. Seul le niveau de fonctionnement autonome est retenu aux fins de l'analyse. Il fait référence à des postes dont les titulaires accomplissent l'ensemble de leurs attributions de façon autonome. Les titulaires peuvent exercer des fonctions de conseil, de soutien technique, de conception et d'analyse dans lesquelles ils sont appelés à formuler des recommandations. Ils peuvent aussi exercer des fonctions de supervision ou de coordination, mais de telles fonctions ne sont pas de nature régulière ou continue.

### Secteurs

#### Administration québécoise

Regroupe les employés de la fonction publique québécoise, du secteur de l'éducation (commissions scolaires et cégeps) ainsi que du secteur de la santé et des services sociaux.

#### Administration fédérale au Québec

L'administration fédérale correspond au terme « administration publique centrale » défini par la Loi sur la gestion des finances publiques<sup>1</sup>, qui inclut les ministères (annexe I de la Loi) et les organismes figurant à l'annexe IV (Agence de la santé publique du Canada, Agence spatiale canadienne, Statistique Canada, etc.) pour lesquels le Conseil du trésor est l'employeur<sup>2</sup>. Les Forces canadiennes et les organismes distincts, énumérés à l'annexe V (Agence du revenu du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada, Agence Parcs Canada, etc.), sont exclus.

#### Administration municipale

Regroupe les administrations municipales de 25 000 habitants et plus. La population compte 45 villes de 25 000 habitants et plus, à partir duquel un échantillon de 29 villes a été sélectionné. Ces 29 villes, qui représentent 44 120 employés permanents à temps plein, ont toutes participé à l'enquête. Toutes les villes de 100 000 habitants et plus sont recensées (au nombre de 10). À partir de l'échantillon, l'ISQ produit des résultats estimés qui permettent de faire une inférence à l'ensemble des villes d'une population d'au moins 25 000 personnes. Les municipalités visées dans l'ERG couvrent les deux tiers de la population totale du Québec.

### Échelles salariales

Une échelle salariale se définit comme un ensemble de taux de salaire correspondant à une structure salariale de base. Ces taux sont attachés à un emploi et ils progressent d'un minimum jusqu'à un maximum, généralement selon un certain nombre de paliers ou d'échelons. Les échelles sont plus ou moins étendues selon les emplois. La progression dans l'échelle peut être basée sur le rendement de l'employé, la durée de son service continu ou une combinaison de ces deux facteurs.

1. L.R.C. (1985), ch. F-11.

2. La liste des ministères et organismes dont le Conseil du trésor est l'employeur est accessible à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca/pas-srp/report-rapport-fra.asp?cat=c](http://www.tbs-sct.gc.ca/pas-srp/report-rapport-fra.asp?cat=c).

Il existe différents types d'échelles salariales<sup>3</sup> : celles avec un minimum et un maximum normal, celles avec un minimum, un maximum normal et un maximum au mérite, et enfin, celles avec un minimum et un maximum au mérite. Le maximum normal est un paramètre important. Ce taux de salaire, accessible à l'employé dont le rendement est satisfaisant, représente le taux de comparaison du marché. Dans la plupart des organisations, le maximum normal sert de référence pour les discussions relatives à l'équité externe<sup>4</sup>. Le maximum au mérite, pour sa part, ne peut être atteint que par les employés qui ont un rendement supérieur. Dans les administrations québécoise et fédérale, les échelles salariales ne comportent pas de tels maximums. C'est aussi le cas dans la quasi-totalité des administrations municipales échantillonnées.

### Différence significative

Afin de déterminer si deux données sont significativement différentes, les intervalles de confiance à 95 % sont examinés. L'absence de chevauchement entre les intervalles des résultats comparés indique une différence significative. Lorsqu'il y a un recouvrement, un test statistique doit être appliqué afin de vérifier si les deux estimations sont statistiquement différentes au seuil de 5 %. La méthode basée sur la comparaison des intervalles de confiance est plus conservatrice que le test statistique de différence. Les administrations québécoise et fédérale étant recensées, leurs données ne sont pas affectées par des erreurs relatives à l'échantillonnage et il n'est pas nécessaire d'appliquer un test statistique afin de déterminer si la rémunération de deux emplois est significativement différente.

3. Pour plus de renseignements sur les types d'échelles, voir : Nathalie MONGEAU (2003), « Les échelles salariales. Concepts et données relatives aux établissements québécois de 200 employés et plus », *Flash-info*, [En ligne], vol. 4, n° 2, mars, Institut de la statistique du Québec, p. 8-12. [[www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/flash-info-200303.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/flash-info-200303.pdf)].
4. Des renseignements supplémentaires sur la comparaison des échelles salariales sont fournis dans INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (1994), *L'analyse des échelles salariales. Document d'orientation*, Montréal, 49 p.

### Notice bibliographique suggérée :

PHENG, Pharet (2019). « Les échelles salariales : regard sur les administrations des trois paliers de gouvernement au Québec », *Flash-info*, [En ligne], vol. 20, n° 2, avril, Institut de la statistique du Québec, p. 1-12. [[www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/flash-info-201904-02.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/flash-info-201904-02.pdf)].

## À PARAÎTRE



### **Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2018**

La publication *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2018* offre des données sur les salaires, les heures normales de travail, les échelles salariales et la rémunération globale, selon les professions des groupes intermédiaires et de base de la CNP. Les résultats sont affichés selon 13 ventilations. Ainsi, tant le public en général que les syndicats, les employeurs et les autres acteurs du marché du travail disposent de données stratégiques pour alimenter leurs discussions quant aux conditions de rémunération.

Ce bulletin est réalisé par la Direction des statistiques du travail et de la rémunération.

Ont collaboré à la réalisation : Sarah Bélanger, révision linguistique  
Andrée-Ann Sénéchal  
et Isabelle Jacques, mise en page  
Direction de la diffusion et des communications

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
2<sup>e</sup> trimestre 2019  
ISSN 1715-6394 (en ligne)

Pour plus de renseignements : Julie Rabemananjara,  
Coordonnatrice des statistiques du travail  
1200, avenue McGill College, bureau 1020  
Montréal (Québec) H3B 4J8

© Gouvernement du Québec,  
Institut de la statistique du Québec, 2000

Téléphone : 514 876-4384, poste 6217  
Télécopieur : 514 876-1767  
Courriel : [publication.dstr@stat.gouv.qc.ca](mailto:publication.dstr@stat.gouv.qc.ca)

Toute reproduction autre qu'à des fins de consultation  
personnelle est interdite sans l'autorisation  
du gouvernement du Québec.  
[www.stat.gouv.qc.ca/droits\\_auteur.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/droits_auteur.htm)