



## LA RÉMUNÉRATION DES AGRONOMES

Les ordres professionnels s'interrogent constamment sur les questions de conflit d'intérêts et d'indépendance professionnelle.

En 2004, lors de l'assemblée générale annuelle (AGA) de l'Ordre, une résolution soulevait un questionnement à l'égard de la notion de conflit d'intérêts dans le cas où des agronomes effectuent à la fois un service-conseil en fertilisation et la vente d'un produit en lien avec ce conseil. Ce questionnement faisait suite à la nouvelle obligation pour les producteurs agricoles de se doter d'un plan agroenvironnemental de fertilisation signé par un agronome. À la suite de cette résolution, l'Ordre a tenu en mars 2006, une grande réflexion où plus de 300 agronomes réunis en colloque ont discuté de conflit d'intérêts, d'agronomes « liés et non liés » et, la perte d'indépendance professionnelle.

En 2017, la révision du code de gestion des pesticides associée à l'obligation d'obtenir une prescription agronomique pour obtenir l'autorisation d'achat de certains pesticides a relancé le débat « liés et non liés ». Lors de l'AGA 2017, une proposition soulevait la possibilité pour l'Ordre « d'interdire à un agronome, ou à un agronome de la même entreprise, recevant une commission ou toutes autres formes de boni ou d'incitatif sur la vente des pesticides visés par la Stratégie québécoise sur les pesticides 2015-2018, de produire le diagnostic et/ou la justification agronomique autorisant l'utilisation de ces produits.' »

### Le questionnement :

La rémunération des professionnels<sup>1</sup> soulève des questions de la part des médias et du public, et ce, autant chez les professionnels à leur compte que chez les salariés. Les composantes de la rémunération qui suscitent le plus de questions sont celles qui ont (ou peuvent) avoir un impact sur l'indépendance professionnelle ou encore placer le professionnel en situation de conflit d'intérêts. Selon les données publiées dans le dernier rapport annuel de l'Ordre, la majorité des agronomes sont salariés.

Pour les professionnels salariés ;

- **la rémunération globale** comprend l'ensemble des conditions contractuelles ou statutaires donnant normalement lieu à un engagement monétaire de l'employeur au bénéfice du professionnel salarié en contrepartie de l'exécution d'un travail pour une période donnée et dans des conditions déterminées. Elle a deux composantes, la rémunération directe et la rémunération indirecte.
  - **La rémunération directe** comprend l'ensemble des sommes versées directement à l'employé : le salaire, les primes de chef d'équipe ou de spécialiste, les indemnités de vie chère, les primes, les commissions et les divers remboursements reçus.

---

<sup>1</sup> Le mot professionnel au masculin sera utilisé pour simplifier le texte.

- Les employeurs de professionnels salariés utilisent différentes méthodes pour reconnaître et récompenser leurs points forts et leurs bons coups au-delà de l'atteinte de leurs objectifs individuels. Cette portion de la rémunération directe, appelée **rémunération variable**, peut prendre plusieurs formes : salaire au mérite, commissions, primes, intéressements au chiffre d'affaires, avantages en nature, récompenses diverses associées à des concours, etc. Les programmes de rémunération variable peuvent être établis en fonction des résultats (ou performances) atteints individuellement ou collectivement. Par nature, la rémunération variable est réversible ou révisable d'une période de performance à la suivante.
- **La rémunération indirecte** comprend l'ensemble des sommes versées par l'entreprise à des tiers au nom de l'employé pour lui permettre de bénéficier de certains avantages, comme une prime d'assurance vie, ou pour satisfaire à une exigence légale, par exemple la contribution au régime d'assurance maladie du Québec.

## L'enquête sur la rémunération :

À l'été 2017, l'Ordre a décidé d'entreprendre des démarches auprès de nombreux employeurs pour les inviter à participer à une enquête sur la rémunération des agronomes. Les objectifs de cette enquête étaient :

- Répondre aux questions que soulève la rémunération des agronomes salariés
- Récueillir des informations factuelles sur les programmes de rémunération des agronomes
- Déterminer les composantes de la rémunération qui ont un impact sur l'indépendance professionnelle ou qui placent l'agronome en conflit d'intérêts.

Nous avons retenu les services de la firme de sondage SOM pour réaliser cette enquête. Cette entreprise nous permettait de profiter de leur expertise dans ce type d'enquête et offrait la distance nécessaire avec les employeurs participants pour préserver la confidentialité des informations partagées.

L'enquête couvre la vente d'un produit et/ou d'un service, et ce chez un éventail très varié d'employeurs : fournisseurs d'intrants, clubs de services-conseils, groupe de services-conseils, institutions de financement agricole et syndicalisme agricole. Cette enquête ne visait aucunement à recueillir des informations sur le salaire des agronomes. Nous souhaitons recueillir des informations sur les diverses composantes de la rémunération.

Une vingtaine d'employeurs présélectionnés pour s'assurer de couvrir l'ensemble des produits et services offerts aux producteurs agricoles. Chez ces employeurs, le nombre d'agronomes variait de quelques-uns à plusieurs dizaines. Enfin, cette enquête portait sur les agronomes dont le champ d'intervention s'exerce auprès des producteurs agricoles. Les données de l'enquête ont été recueillies auprès de gestionnaires au cours d'entrevues téléphoniques ou d'entrevues en personnes.

## Quelques définitions de rémunération variable :

Lors de son enquête, l'Ordre a tenu à préciser ou définir les modes de rémunérations variables les plus courants. Il faut cependant garder à l'esprit que les employeurs et les conseillers en ressources humaines ont développé au cours des années une variété presque infinie de modèles de rémunération variable.

1. **Le salaire au mérite** : il s'agit d'une façon répandue de rémunérer la performance individuelle. Elle consiste à déterminer les augmentations de salaire accordées aux employés en tenant compte de leur performance individuelle.
2. **La commission** : elle représente une forme courante de rémunération variable chez les vendeurs. La rémunération à la commission peut être le seul mode de rémunération des représentants : le secteur de la vente d'automobiles et le courtage immobilier sont de parfaits exemples. Par contre, chez d'autres employeurs, la commission peut être associée à un salaire de base, celle-ci viendra bonifier de façon plus ou moins substantielle le salaire de base. La commission peut prendre plusieurs formes :
  - Montant forfaitaire par unité de produit vendu,
  - Pourcentage (%) du chiffre d'affaires (ventes totales en dollars),
  - Pourcentage (%) de la valeur des produits vendus, chaque produit peut se voir attribuer un taux de commission variable selon différent selon les objectifs de l'entreprise : besoin d'écouler des produits en stock, lancement d'un nouveau produit ou encore lié directement à la profitabilité du produit.
3. **Concours de ventes** : ils visent à encourager les professionnels à vendre certains types de produits ou services : par exemple, mesure incitative associée au lancement de nouveaux produits.
4. **Boni (ou prime)** : il est offert en supplément à la rémunération accordée pour un rendement supérieur à la norme, à titre de récompense ou d'encouragement. Le boni peut être établi en fonction de plusieurs critères de performances : atteinte des objectifs de ventes, croissance de la clientèle, qualité du suivi et satisfaction de la clientèle, qualité de la tenue et présentation de dossiers, etc.
5. **Ristourne** : Elle constitue un avantage qui peut se présenter sous diverses formes : un montant en argent, une gratuité, un forfait, une participation à un concours, à un voyage, repas somptueux, etc. *La ristourne constitue un avantage qui n'est pas prévu dans les conditions d'emploi ou de rémunération.*

## Les données de l'enquête :

1. La majorité des entreprises a accepté de participer à l'enquête conduite par la firme de sondage SOM. Les entrevues ont eu lieu entre le début novembre 2017 et la fin février 2018. Parmi les 20 entreprises sollicitées, 15 ont participé à l'enquête.
2. La rémunération variable est très courante chez les employeurs d'agronomes : l'enquête nous démontre que celle-ci est présente chez 13 (80 %) parmi les 15 entreprises ayant participé à cette enquête.
3. L'ensemble des données recueillies sont de nature qualitative et ne permettent pas de quantifier le nombre d'agronomes recevant un certain type de rémunération variable.
4. Les données recueillies ont été fournies par le ou la gestionnaire de l'entreprise identifiée par la firme de sondage SOM.
5. **Firme de services-conseils**<sup>2</sup> : La rémunération variable est présente sous deux formes et peut atteindre jusqu'à 1,5 % du salaire :

---

<sup>2</sup> Incluant les Clubs services-conseils ayant participé à l'enquête.

- a. Boni (prime) : Le boni est établi en fonction de la rentabilité des opérations (partage des profits) et variera selon la qualité du travail. Ces entreprises utilisent des indicateurs de performances mesurés à l'aide de sondages auprès de la clientèle.
  - b. Salaire au mérite : L'augmentation salariale prend en compte des critères de performance ou d'atteinte de divers objectifs (travail en équipe, gain et perte de clients, qualité de la relation d'affaires)
6. **Entreprises en agrofourniture** : Plusieurs modèles de rémunération variable sont présents :
- i) Boni (prime) annuel : il est établi selon des objectifs établis par l'entreprise. Les composantes les plus courantes sont : le volume de vente pour un territoire donné, la rentabilité de l'entreprise, la performance de l'équipe, la qualité des dossiers, la qualité de la relation d'affaires, la qualité du suivi de la clientèle. La prime annuelle varie selon l'entreprise entre de 2 à 20 % du salaire. Un programme de rémunération ayant une prime plus élevée est souvent associé à un salaire plus modeste.
  - ii) Salaire au mérite : Il n'est pas associé à des volumes de vente, mais plutôt à des objectifs de développement personnel ou opérationnel s'inscrivant dans une approche globale de vente et de service à la clientèle. La qualité de la relation avec la clientèle est également une composante importante de ce programme de rémunération. La bonification au mérite peut représenter une augmentation annuelle allant jusqu'à 5 % du salaire.
  - iii) Commission : certaines entreprises offrent des commissions sur certains produits exclusifs ;
  - iv) 1 entreprise offre une rémunération uniquement basée sur des commissions en fonction des ventes et du développement de la clientèle.
  - v) Pour les agronomes en support aux représentants (conseillers, chefs d'équipe, etc.), la bonification variable discrétionnaire est justifiée par la performance de l'entreprise et la rentabilité de leur secteur ou de leur territoire. L'entreprise peut appliquer une pondération globale tenant compte de la rentabilité des types de produits. Leur rémunération variable peut aussi s'appuyer sur des objectifs concernant des aspects agronomiques, la recherche ou la gestion administrative des dossiers ou de la mise en marché des produits et services (mise à jour ou développement d'un programme, amélioration des pratiques agronomiques, etc.).
5. **Institutions financières** : elles offrent les programmes de rémunération variable généreuse.
- i) Boni (prime) annuel : il est habituellement établi à partir d'objectifs de croissance, de volume de prêts, du nombre de nouveaux clients, de la qualité du portefeuille, de la qualité de la relation avec la clientèle, de la rentabilité du financement. Ce boni varie selon l'institution entre 10 et 30 % du salaire.
  - ii) Commission : certaines institutions financières offrent une commission sur la vente d'assurance prêt. Cette commission est d'environ 5 % de la valeur de la prime d'assurance.

## Les constats :

L'enquête sur la rémunération des agronomes nous démontre que comme dans plusieurs autres secteurs d'emploi, la rémunération variable est présente dans l'ensemble du secteur de la vente de services, la vente de service et dans le financement agricole. Elle varie de 1,5 % à 30 % du salaire et est présente sous diverses formes : augmentation de salaire au mérite ; combinaison salaire-prime ; combinaison salaire-commission ; combinaison salaire-prime-concours de vente.

Selon les informations recueillies dans cette enquête, la rémunération à la commission uniquement est très peu courante. Une seule entreprise parmi celles interviewées a confirmé rémunérer des agronomes sur une base de commission uniquement. L'enquête sur la rémunération des agronomes ne nous a pas permis de déterminer si certaines entreprises utilisaient les concours de vente ou encore des ristournes.

## **La conclusion :**

Les conflits d'intérêts observés dans l'exercice d'un professionnel sont le plus fréquemment en rapport avec l'argent, l'information et l'influence. La rémunération et la rémunération variable ne sont que deux des composantes possibles qui peuvent placer les agronomes en situation de conflit d'intérêts. L'agronome salarié, qui travaille pour des compagnies privées qui fournissent des produits et/ou des services, et l'agronome qui travaille pour des cabinets privés, facturant sa prestation de services, sont tous deux exposés au conflit d'intérêts.

Le professionnel salarié se retrouve régulièrement dans une situation de conflit de loyautés. Il doit composer avec les attentes de son employeur, les attentes des clients de son employeur, ses obligations déontologiques et la protection du public. De tels intérêts en concurrence peuvent la mettre en difficulté pour accomplir sa tâche avec impartialité. Même s'il n'y a aucune preuve d'actes préjudiciables, un conflit d'intérêts peut être susceptible de miner la confiance en la capacité de cette personne à agir correctement. L'agronome professionnel, qu'il soit à l'emploi d'une entreprise ou qu'il exerce à titre privé a un devoir de loyauté soit envers son employeur ou son client. Cependant ses obligations déontologiques vont au-delà des directives qu'il peut recevoir de son employeur ou de son client. La protection des intérêts de son client et du public a toujours préséance sur les directives reçues du superviseur ou du client.

Peu importe la forme de la rémunération, le professionnel agronome doit conserver la capacité de poser les actes réservés à sa profession à l'abri de toute forme d'intervention, tant réelle qu'apparente.

## Références

- Analyse des pratiques de rémunération des représentants, Autorités canadiennes en valeurs mobilières, Avis 33-318, 15 décembre 2016
- Document de consultation 33-404 des autorités canadiennes en valeurs mobilières propositions de rehaussement des obligations des conseillers, des courtiers et des représentants envers leurs clients, Autorités canadiennes en valeurs mobilières, 28 avril 2016
- La rémunération variable : concepts et données relatives aux entreprises québécoises de 200 employés et plus, Flash-Info, Institut de la statistique du Québec, février 2009, Volume 10, numéro 1.
- La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec, Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec ; Collecte 2013 Institut de la statistique du Québec.
- Le salaire au mérite, un moyen de récompenser vos employés performants, Stéphanie Grenier, Chorus ressources humaines, octobre 2016.
- L'ingénieur et son employeur : qu'en est-il de l'indépendance professionnelle? Par M<sup>e</sup> Charles Dupuis, avocat, Ordre des ingénieurs du Québec, Chronique Plan, février-mars 2010
- Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec 2016, Institut de la statistique du Québec
- Indépendance professionnelle et conflits d'intérêts, Orientations à l'intention des infirmières, Ordre des infirmiers et infirmières du Québec
- Conflits d'intérêts et indépendance professionnelle, deux notions incontournables à maîtriser, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.
- Étude sur la rémunération variable des agronomes, rapport synthèse présenté à l'ordre des agronomes du Québec par la forme de sondage SOM., Avril 2018