

**MASSE SALARIALE
ET
EFFECTIFS**

1 CONTEXTE

1 Tel qu'énoncé à la pièce HQD-3, document 1, le Distributeur effectue une
2 gestion dynamique et optimale de l'ensemble de ses coûts dont la masse
3 salariale, l'achat de services à l'interne (charges de services partagés) et à
4 l'externe. Ainsi, le Distributeur rappelle que dans le contexte où il désire
5 maintenir ses charges d'exploitation à un niveau relativement stable d'un
6 exercice à l'autre, l'augmentation d'une des composantes des charges
7 d'exploitation doit être compensée par une diminution correspondante d'une
8 autre composante de ses charges d'exploitation. En ce sens, le Distributeur
9 soumet que la reconnaissance de chacune des composantes de ses charges
10 doit être examinée globalement plutôt que sur une base strictement individuelle.

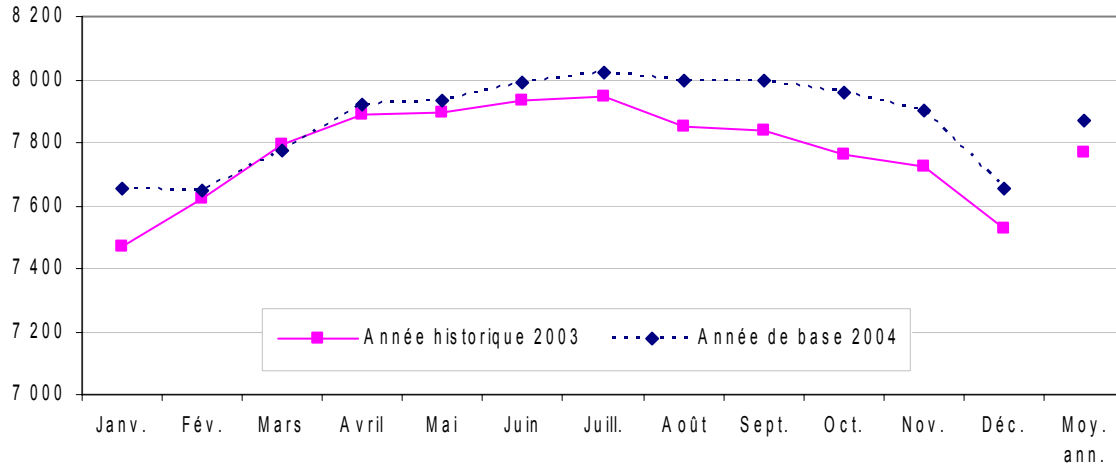
11 Ainsi, afin de déterminer le niveau de masse salariale optimale, le Distributeur
12 doit prendre en compte plusieurs aspects parfois contradictoires mais qui
13 représentent bien la complexité de la réalité à laquelle il est confronté. Il doit
14 s'assurer d'avoir en tout temps à sa disposition les ressources nécessaires lui
15 permettant de réaliser toutes les activités requises pour la clientèle qu'il a
16 l'obligation de desservir. Entre autres, il doit s'assurer d'optimiser le niveau de
17 ses effectifs ainsi que leur charge de travail en fonction des besoins planifiés.
18 Pour ce faire, il doit tenir compte du nombre d'effectifs permanents qui lui est
19 propre, de la disponibilité du personnel temporaire, de la possibilité d'avoir
20 recours à du temps supplémentaire ou à des ressources externes. De plus, il
21 doit tenir compte du fait que la réalisation de certains travaux nécessite des
22 besoins d'expertise spécialisée de la part de la main-d'œuvre.

23 Le tableau suivant présente l'évolution mensuelle de l'effectif pour les années
24 2003 et 2004, témoignant ainsi de la gestion proactive effectuée par le
25 Distributeur.

26

1

TABEAU 1 : ÉVOLUTION MENSUELLE DE L'EFFECTIF



2

| | Janv. | Fév. | Mars | Avril | Mai | Juin | Juill. | Août | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. | Moy. ann. |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Année historique 2003 | 7 468 | 7 623 | 7 795 | 7 887 | 7 898 | 7 934 | 7 943 | 7 853 | 7 839 | 7 761 | 7 722 | 7 528 | 7 771 |
| Année de base 2004 | 7 652 | 7 647 | 7 772 | 7 923 | 7 933 | 7 988 | 8 025 | 7 999 | 7 995 | 7 960 | 7 903 | 7 655 | 7 871 |

3

4

5 Le Distributeur souhaite rappeler brièvement qu'afin de satisfaire
6 l'environnement réglementaire, Hydro-Québec dans son ensemble a dû modifier
7 sa structure organisationnelle dont ses processus de reddition de comptes. En
8 conséquence, des divisions ont été créées en 2001 permettant ainsi d'assurer la
9 séparation fonctionnelle des activités de l'entreprise. Cette restructuration visait
10 une plus grande autonomie et imputabilité de la part des divisions. C'est dans
11 ce contexte que les divisions ont dû, préalablement aux transferts des activités
12 des unités corporatives vers les divisions, se doter de structures et de
13 mécanismes de contrôles rigoureux. En conséquence, une période de migration
14 de la structure organisationnelle de l'ensemble de l'entreprise a été constatée.
15 Cette période de transition s'étant finalisée en 2003, les exercices subséquents
16 devraient démontrer une plus grande stabilité de la rubrique masse salariale.

1

2 COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE

2 Le tableau suivant détaille les composantes de la masse salariale du
 3 Distributeur pour les années 2003 à 2005.

4 **TABLEAU 2 : COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE**

| | MASSE SALARIALE | | |
|--|---------------------------------|---------------|--------------|
| | (en millions de dollars) | | |
| | Exercice terminé le 31 décembre | | |
| | Année historique | Année de base | Année témoin |
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| Masse salariale | 594,2 | 609,0 | 621,4 |
| Salaire de base | 431,6 | 449,1 | 457,4 |
| Temps supplémentaire | 54,7 | 42,9 | 42,9 |
| Primes et revenus divers | 31,8 | 33,8 | 34,5 |
| <i>Régime d'intéressement corporatif ¹</i> | <i>10,1</i> | <i>12,6</i> | <i>12,9</i> |
| <i>Autres ²</i> | <i>21,7</i> | <i>21,2</i> | <i>21,6</i> |
| Avantages sociaux | 76,1 | 83,2 | 86,6 |
| <i>Charge au titre des avantages complémentaires de retraite</i> | <i>17,0</i> | <i>17,1</i> | <i>17,1</i> |
| <i>Autres</i> | <i>59,1</i> | <i>66,1</i> | <i>69,5</i> |

5
6

2.1 Évolution de la masse salariale

7 Ainsi, au cours de la période 2003 à 2005, la masse salariale totale du
 8 Distributeur a progressé à un rythme annuel moyen de 2,3%. Cette croissance
 9 découle principalement :

- 10 • des conventions collectives de travail conclues avec les syndicats
 11 représentant les employés;

¹ Le Régime d'intéressement corporatif correspond aux bonis versés aux employés régis .
² La ligne "Autres" présentée sous la rubrique "Primes et revenus divers" regroupe les bonis versés aux employés non régis, en vertu du Régime de gestion de la performance ainsi que l'ensemble des compensations versées aux employés pour des conditions particulières, difficiles ou contraignantes d'exercice du travail. À titre d'exemple, on y retrouve les primes pour quart de travail, les primes d'éloignement, les primes pour direction de travail ou pour remplacement

- 1 • de la croissance de l'effectif annuel moyen attribuable à l'accueil de
2 nouvelles activités (voir section 3.3 du présent document).

3 Dans un contexte où l'effectif du Distributeur a été maintenu à un niveau
4 relativement stable sur la période considérée, le temps supplémentaire est
5 devenu impératif pour pallier aux périodes de pointe et ainsi permettre de
6 respecter les objectifs de maintien des indices de continuité de service (IC) et de
7 la satisfaction de la clientèle (ISC). Ainsi en 2003, le niveau de temps
8 supplémentaire a été supérieur au niveau visé dû à des événements particuliers
9 tels que la croissance du nombre d'abonnements, les pannes majeures, les
10 projets prioritaires, les réparations urgentes et les missions aux États-Unis. De
11 façon plus marquée, le territoire Laurentides qui est un secteur en forte
12 croissance, n'a pu absorber à même son temps régulier les cinq pannes
13 majeures qui se sont produites dans les derniers mois de l'année 2003.

14 Par ailleurs, l'augmentation des primes et revenus divers est attribuable, tel que
15 déjà annoncé lors de la dernière cause tarifaire, au régime d'intéressement des
16 employés Bureau, Métiers, Techniciens et Spécialistes, qui prévoit à compter de
17 2004, le versement d'un boni additionnel de 1,5 % lié à l'atteinte du bénéfice
18 visé (voir section 5).

19 Finalement, la hausse des charges d'avantages sociaux s'explique
20 principalement par la croissance de la masse salariale dans son ensemble ainsi
21 que par le coût des régimes d'assurance santé qui continuent de croître.

d'employés de niveau supérieur ainsi que les primes pour travail les jours fériés ou dans des conditions d'urgence.

3 EFFECTIF MOYEN DU DISTRIBUTEUR

3.1 Effectif annuel moyen et Équivalent Temps Complet (ETC)

1 Dans sa décision D-2004-47, la Régie de l'énergie demandait au Distributeur, si
2 ses systèmes d'information le permettaient, d'utiliser dans le prochain dossier
3 tarifaire, le concept d'ETC et ce, afin de faciliter l'examen de la masse salariale.

4 Hydro-Québec prévoit être en mesure de satisfaire à cette demande dès les
5 premiers mois de l'année 2005. La méthode retenue utilise les heures travaillées
6 compte tenu des horaires normaux de travail. Étant donné le nombre important
7 d'horaires de travail différents à Hydro-Québec, certaines validations sont
8 toujours en cours. Les résultats préliminaires démontrent toutefois que
9 l'indicateur actuel, soit l'effectif annuel moyen, constitue une bonne
10 approximation de l'ETC.

3.2 Effectif annuel moyen

11 Le tableau suivant présente l'évolution de l'effectif annuel moyen du Distributeur,
12 par groupe d'emplois.

1

TABLEAU 3 : EFFECTIF ANNUEL MOYEN PAR GROUPE D'EMPLOIS

| Groupe d'emplois ³ | EFFECTIF MOYEN | | |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------|--------------|
| | Exercice terminé le 31 décembre | | |
| | Année historique | Année de base | Année témoin |
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| Bureaux | 3 266 | 3 353 | 3 352 |
| Permanent | 2 165 | 2 522 | 2 522 |
| Temporaire | 1 101 | 832 | 831 |
| Cadres | 622 | 635 | 635 |
| Permanent | 622 | 635 | 635 |
| Ingénieurs | 246 | 249 | 249 |
| Permanent | 238 | 237 | 237 |
| Temporaire | 8 | 12 | 12 |
| Métiers | 2 056 | 2 064 | 2 064 |
| Permanent | 1 891 | 1 899 | 1 899 |
| Temporaire | 165 | 165 | 165 |
| Professionnels | 217 | 188 | 191 |
| Permanent | 196 | 184 | 187 |
| Temporaire | 20 | 4 | 4 |
| Spécialistes | 928 | 935 | 937 |
| Permanent | 902 | 907 | 909 |
| Temporaire | 26 | 28 | 28 |
| Techniciens | 437 | 447 | 447 |
| Permanent | 314 | 349 | 349 |
| Temporaire | 122 | 98 | 98 |
| Effectif annuel moyen | 7 771 | 7 871 | 7 875 |
| Permanent | 6 328 | 6 733 | 6 738 |
| Temporaire | 1 443 | 1 138 | 1 137 |

2

3

³ L'annexe 1 présente une brève description des groupes d'emplois.

3.3 Justification du niveau de l'effectif moyen 2005

1 Dans sa décision D-2004-47, la Régie affirme qu'elle ne peut souscrire à la
2 croissance du niveau d'effectifs présentée par le Distributeur et par conséquent,
3 établit le niveau acceptable à 7 700 effectifs.

4 Le Distributeur réitère la nécessité de réévaluer le niveau de l'effectif cible pour
5 2005 à 7 875 effectifs .

6 Encore une fois, le Distributeur insiste sur le fait qu'il effectue une gestion
7 intégrée de l'ensemble de ses ressources dont la masse salariale, et que tant et
8 aussi longtemps qu'il maintient ses charges d'exploitation à un niveau stable, il
9 souhaite pouvoir disposer de toute la flexibilité nécessaire lui permettant de
10 planifier les ressources requises pour la réalisation de ses activités.

11 De plus, le Distributeur insiste sur le fait que l'engagement de maintien des
12 effectifs, énoncé dans le cadre de la phase 1 de la demande R-3492-2002, ne
13 peut être réalisé dans une perspective de court terme et doit plutôt être
14 considéré sur un horizon long terme. Ainsi, il est essentiel pour chaque exercice
15 considéré, de tenir compte de facteurs contextuels de nature permanente ou
16 temporaire, qui n'auraient pas été prévus au moment de cet engagement. À titre
17 d'exemple, on retrouve les éléments suivants :

- 18 • Transition de la structure organisationnelle de l'entreprise;
- 19 • Croissance soutenue et continue des activités de raccordement, du
20 nombre d'abonnements et de factures émises, du nombre de relevés et
21 du nombre d'appels au cours des périodes analysées;
- 22 • Mise en place de projets d'investissement d'envergure, tel le projet
23 Système d'Information Clientèle (SIC) et le Plan Global en Efficacité
24 Énergétique (PGEÉ).

1 De façon globale et compte tenu de son obligation de desservir, le Distributeur
2 se doit d'ajuster régulièrement son niveau de l'effectif afin de répondre aux
3 besoins de sa clientèle. Pour ce faire, il doit revoir constamment ses façons de
4 faire et l'organisation du travail de son personnel.

5 Ainsi, la croissance constatée de 175 effectifs par rapport à l'objectif de 7 700
6 approuvé par la Régie dans sa décision D-2004-47, résulte essentiellement de
7 l'accueil de nouvelles activités. Ces nouvelles activités se regroupent
8 principalement sous trois volets :

9 Transfert d'activités chez le Distributeur (28 effectifs)

- 10 • Transfert de 24 effectifs en date du 1 janvier 2003 des unités corporatives de
11 l'entreprise vers le Distributeur. Ce transfert s'inscrit dans le cadre de la
12 décentralisation vers les divisions, d'activités comptables antérieurement
13 réalisées par les unités corporatives (telles la préparation des états financiers
14 de la division, les activités de contrôle et la tenue du registre des
15 immobilisations).
- 16 • Transfert de 4 effectifs chez le Distributeur pour les activités liées au service
17 d'impression des factures. Ce service était auparavant offert par le Centre de
18 Services Partagés.

19 La prise en charge de ces 28 effectifs n'a globalement, aucun impact sur les
20 charges d'exploitation du Distributeur puisque l'augmentation du coût de masse
21 salariale est compensée par une réduction équivalente des charges de services
22 partagés (approximativement 2 M\$).

23 Activités d'approvisionnement en électricité (17 effectifs)

- 24 • Augmentation de 17 effectifs afin de faire face à la croissance du volume des
25 activités d'approvisionnement en électricité au Québec. Cette croissance
26 d'effectifs est essentielle afin de permettre au Distributeur de procéder aux

1 appels d'offre et de réaliser les activités de programmation et d'optimisation
2 des livraisons des approvisionnements.

3 Projets d'investissements d'envergure approuvés par la Régie (127 effectifs)

- 4 • Augmentation du nombre d'effectifs attribuable au projet Système
5 d'Information Clientèle (SIC) (105 effectifs) et au Plan Global en Efficacité
6 Énergétique (PGEÉ) (22 effectifs).

7 La prise en charge de ces 127 effectifs n'a aucun impact sur les charges
8 d'exploitation du Distributeur puisque l'augmentation du coût de masse salariale
9 est compensée par une augmentation équivalente des coûts capitalisés puisque
10 ces projets sont de nature capitalisable.

11

12 En résumé, l'augmentation de l'effectif résultant de l'arrivée de ces nouvelles
13 activités ne pouvant être absorbée, le Distributeur demande donc à la Régie de
14 reconnaître la nécessité d'établir son effectif moyen cible à 7 875 pour 2005.

4 SALAIRE MOYEN

15 Les salaires de base moyens excluent les primes versées en fonction des
16 régimes d'intéressement ou de rémunération variable, les sommes versées en
17 compensation du temps supplémentaire et les primes et indemnités.

18 Les avantages sociaux incluent les déboursés liés aux régimes étatiques et aux
19 régimes d'Hydro-Québec mais excluent les versements reliés aux avantages
20 postérieurs à l'emploi (avantages aux employés retraités).

21 Les coûts unitaires de la main-d'œuvre sont établis en fonction de la dernière
22 période de paie de chaque année. Pour chaque employé présent à la dernière
23 période de paie, son groupe d'emplois est identifié ainsi que son statut
24 (permanent ou temporaire) et les composantes de sa rémunération. La

1 rémunération des employés qui ont quitté l'entreprise dans les périodes
2 précédentes (départ volontaire, congédiement, retraite ou décès) n'est donc pas
3 considérée.

4 Le tableau suivant montre l'évolution par groupe d'emplois, du salaire de base
5 moyen d'Hydro-Québec ainsi que des avantages sociaux sur la période 2003 à
6 2005.

TABLEAU 4
SALAIRE DE BASE MOYEN ET AVANTAGE SOCIAUX PAR GROUPE D'EMPLOIS

| Groupe d'emplois | Statut <small>P:Permanent T:Temporaire</small> | Année historique 2003 | | | Année de base 2004 | | | Anné témoin 2005 | | |
|------------------|---|----------------------------|------------------------|---------------|----------------------------|------------------------|----------------|----------------------------|------------------------|----------------|
| | | Salaire de base moyen (\$) | Avantages sociaux (\$) | Total (\$) | Salaire de base moyen (\$) | Avantages sociaux (\$) | Total (\$) | Salaire de base moyen (\$) | Avantages sociaux (\$) | Total (\$) |
| Bureaux | | 42 345 | 6 458 | 48 803 | 44 077 | 7 040 | 51 116 | 45 356 | 7 363 | 52 719 |
| | P | 44 199 | 6 670 | 50 869 | 45 481 | 7 208 | 52 689 | 46 800 | 7 539 | 54 339 |
| | T | 38 697 | 6 042 | 44 739 | 39 819 | 6 530 | 46 349 | 40 974 | 6 830 | 47 804 |
| Cadres | | 86 680 | 9 851 | 96 531 | 89 492 | 10 646 | 100 138 | 92 129 | 11 135 | 103 264 |
| | P | 86 680 | 9 851 | 96 531 | 89 492 | 10 646 | 100 138 | 92 129 | 11 135 | 103 264 |
| Ingénieurs | | 77 103 | 8 719 | 85 822 | 78 853 | 9 415 | 88 267 | 80 824 | 9 848 | 90 672 |
| | P | 77 510 | 8 735 | 86 245 | 79 456 | 9 440 | 88 896 | 81 450 | 9 874 | 91 324 |
| | T | 65 141 | 8 240 | 73 381 | 66 623 | 8 905 | 75 528 | 68 139 | 9 314 | 77 453 |
| Métiers | | 55 078 | 8 166 | 63 244 | 56 216 | 8 825 | 65 041 | 57 370 | 9 231 | 66 600 |
| | P | 56 030 | 8 290 | 64 320 | 57 173 | 8 958 | 66 131 | 58 340 | 9 370 | 67 710 |
| | T | 44 172 | 6 746 | 50 918 | 45 173 | 7 290 | 52 463 | 46 196 | 7 625 | 53 821 |
| Professionnels | | 72 133 | 8 524 | 80 657 | 75 348 | 9 268 | 84 617 | 76 953 | 9 695 | 86 648 |
| | P | 73 988 | 8 592 | 82 580 | 75 781 | 9 285 | 85 066 | 77 389 | 9 712 | 87 101 |
| | T | 54 214 | 7 869 | 62 083 | 55 461 | 8 504 | 63 965 | 56 570 | 8 895 | 65 465 |
| Spécialistes | | 69 293 | 8 165 | 77 459 | 70 799 | 8 822 | 79 621 | 72 366 | 9 228 | 81 594 |
| | P | 69 736 | 8 199 | 77 935 | 71 273 | 8 860 | 80 133 | 72 844 | 9 268 | 82 112 |
| | T | 54 075 | 7 011 | 61 086 | 55 432 | 7 577 | 63 009 | 56 824 | 7 925 | 64 749 |
| Techniciens | | 56 607 | 7 942 | 64 548 | 58 835 | 8 664 | 67 500 | 60 160 | 9 063 | 69 223 |
| | P | 60 894 | 8 290 | 69 184 | 62 236 | 8 959 | 71 195 | 63 608 | 9 371 | 72 979 |
| | T | 45 599 | 7 047 | 52 646 | 46 730 | 7 615 | 54 345 | 47 888 | 7 966 | 55 854 |
| Total | | 55 212 | 7 598 | 62 810 | 56 783 | 8 231 | 65 014 | 58 218 | 8 610 | 66 828 |

9
10
11 Les salaires et avantages sociaux reflètent les paramètres des conventions
12 collectives convenus avec les syndicats des employés d'Hydro-Québec. Ils
13 reflètent aussi l'expérience et l'ancienneté des employés.

5 RÉGIME D'INTÉRESSEMENT

5.1 Description des régimes

1 Deux régimes de rémunération variable s'appliquent à Hydro-Québec.

5.1.1 Régime de gestion de la performance

2 Ce régime vise le personnel de l'entreprise non régi par des conventions
3 collectives de travail, dont 876 effectifs pour le Distributeur. Il comporte deux
4 volets.

5 Le versement d'un boni en vertu du volet corporatif est conditionnel à l'atteinte
6 d'un déclencheur financier, le niveau du bénéfice net visé, approuvé par le
7 Conseil d'administration d'Hydro-Québec. Le bénéfice net visé correspond à
8 87,5% du bénéfice attendu. Si le bénéfice net visé pour une année donnée
9 n'est pas réalisé, il n'y a aucun versement de boni. Si le déclencheur financier
10 est atteint, il y a versement d'un boni dont le montant dépend du degré d'atteinte
11 des résultats de la division. Chaque division (et unités corporatives) a 3
12 catégories d'objectifs à atteindre:

- 13 • Ceux liés à la clientèle (indicateurs de satisfaction des clientèles et de
14 continuité du service);
- 15 • Ceux liés aux employés (indicateurs de mobilisation et de santé et
16 sécurité au travail);
- 17 • Ceux liés à l'actionnaire (indicateurs liés au contrôle des charges
18 d'exploitation et au bénéfice de la division).

19 Le deuxième volet est un volet individuel dont les objectifs sont contributifs à
20 l'atteinte des objectifs de la division. Le montant versé dépend du degré
21 d'atteinte des objectifs individuels.

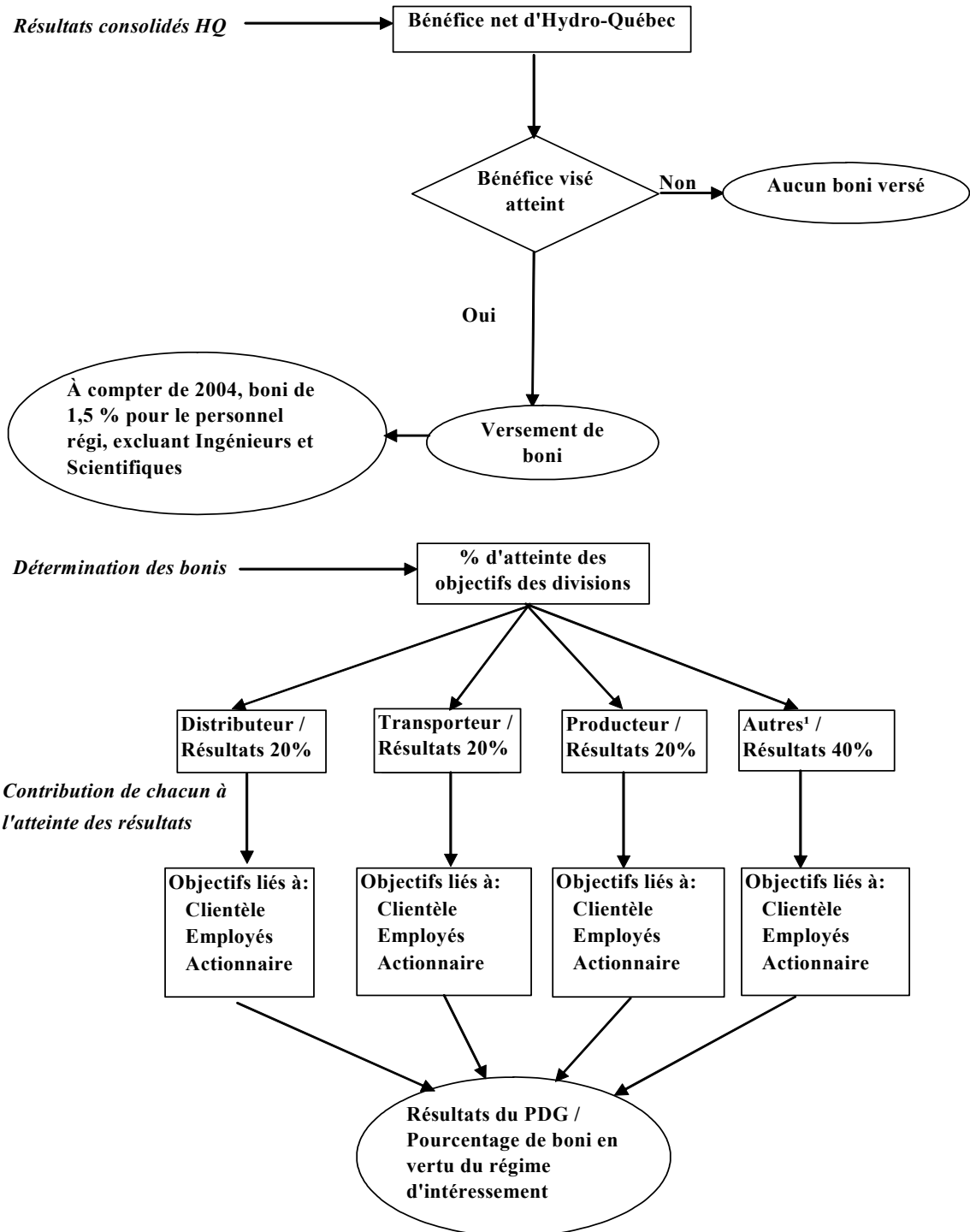
5.1.2 Régime d'intéressement corporatif

1 Ce régime vise le personnel de l'entreprise régi par des conventions collectives
2 de travail, dont 6 999 effectifs pour le Distributeur. Il s'agit d'un régime corporatif
3 assimilable au volet corporatif du régime de gestion de la performance. Il
4 dépend de l'atteinte du même déclencheur financier que le personnel non régi.
5 Toutefois, s'il y a versement d'un boni, le montant dépend du degré d'atteinte
6 des résultats du Président directeur général (PDG) d'Hydro-Québec qui eux sont
7 un composite des résultats des divisions et des unités corporatives selon une
8 moyenne pondérée.

9 Le Distributeur, le Transporteur et le Producteur contribuent pour 20% chacune
10 aux résultats du PDG. Hydro-Québec Équipement, Hydro-Québec Technologie
11 et développement industriel, le groupe Ressources humaines et services
12 partagés et les unités corporatives contribuent pour 40% aux résultats du PDG.
13 Les objectifs à atteindre sont les mêmes que ceux utilisés pour le régime de
14 gestion de la performance.

15 À compter de 2004, le régime d'intéressement prévoit le versement d'un boni
16 additionnel de 1,5% lié à l'atteinte du bénéfice net visé par Hydro-Québec.

17 Le schéma suivant reprend le fonctionnement du régime d'intéressement.



1 Comprend Hydro-Québec Équipement, Technologie et développement industriel, le groupe Ressources humaines et services partagés et les unités corporatives .

5.2 Justification de l'inclusion dans le revenu requis

1 À la page 57 de sa décision D-2004-47, la Régie informe le Distributeur qu'elle
2 ne reconnaît pas les bonis calculés sur la base des résultats d'Hydro-Québec
3 intégrée, soit un montant de 10 M\$ selon la preuve alors au dossier, comme
4 étant des charges nécessaires à la prestation de son coût de service. La Régie
5 explique qu'elle ne peut établir de lien entre le versement de ce boni et la
6 prestation de service de distribution, puisque le déclencheur est fixé par le
7 président-directeur général d'Hydro-Québec d'après l'atteinte de résultats pour
8 l'ensemble de l'entreprise.

9 Ainsi, le Distributeur comprend ce qui suit :

- 10 • La Régie ne reconnaît pas un montant de 10 M\$ correspondant au
11 Régime d'intéressement corporatif, soit uniquement les bonis versés aux
12 employés régis;
- 13 • La Régie accepte les sommes versées en vertu du Régime de gestion de
14 la performance, soit les bonis applicables aux employés non régis,
15 malgré le fait que ce régime contienne un volet corporatif, conditionnel à
16 l'atteinte du même déclencheur financier que celui utilisé dans le Régime
17 d'intéressement corporatif des employés régis;
- 18 • Le Distributeur présume donc que la Régie n'est pas en désaccord avec
19 l'utilisation d'un déclencheur corporatif dans son ensemble puisqu'elle en
20 accepte l'utilisation pour les employés non régis du Distributeur;
- 21 • Le Distributeur comprend par ailleurs que la seule et unique raison
22 invoquée par la Régie pour ne pas être en mesure de justifier l'inclusion
23 des bonis versés à ses employés régis dans son coût de service, réside
24 dans le fait que le montant de ces bonis est établi en fonction du degré

1 d'atteinte des résultats du PDG d'Hydro-Québec plutôt qu'en fonction du
2 degré d'atteinte des objectifs de la division.

3 Par ailleurs, le Distributeur rappelle les éléments suivants :

- 4 • Les politiques salariales des employés régis et non régis sont établies et
5 gérées de façon intégrée pour l'ensemble du personnel de l'entreprise;
- 6 • La rémunération globale (dont les salaires de base, les régimes de
7 rémunération variable et les avantages sociaux) se situe à la médiane du
8 marché;
- 9 • Le régime d'intéressement pour les employés régis a été négocié en
10 1999 dans le cadre du renouvellement des conventions collectives avec
11 le Syndicat canadien de la fonction publique (S.C.F.P.), sections locales
12 1500 (Employé-e-s de métiers), 2000 (Employé-e-s de techniques
13 professionnelles et de bureau) et 957 (Technologues);
- 14 • Par la mise en place d'un tel régime, Hydro-Québec voulait associer une
15 partie de la rémunération de ses employés régis aux résultats de
16 l'entreprise;
- 17 • Cette approche permettait de limiter les taux d'augmentation des salaires
18 de base en introduisant une rémunération dite à risque. En l'absence
19 d'une telle rémunération, des hausses salariales plus importantes
20 auraient dû être octroyées, lesquelles auraient été reconnues dans la
21 prestation de service du Distributeur.

22 Le Distributeur est d'avis qu'une politique salariale intégrée pour l'ensemble des
23 employés d'Hydro-Québec dont le régime d'intéressement corporatif prévoyant
24 le versement d'un boni établi en fonction des résultats de l'entreprise, lui est
25 favorable pour les raisons suivantes:

- 1 • L'uniformisation de la politique salariale dans son ensemble positionne le
2 Distributeur sur un même pied d'égalité que ses concurrents (tant à
3 l'interne de l'entreprise qu'à l'externe) permettant ainsi d'attirer et de
4 maintenir du personnel compétent chez le Distributeur;
- 5 • Malgré le fait que le Distributeur était en situation de déficit budgétaire,
6 les efforts consentis par ses employés sont tout aussi comparables que
7 les efforts des employés des divisions qui cherchent à maintenir ou à
8 augmenter leur profitabilité.

5.3 Impact des régimes d'intéressement sur le coût de service du Distributeur

9 Le tableau 5 indique pour chaque groupe d'emplois, le montant des bonis
10 versés en 2003 ainsi que ceux projetés pour 2004 et 2005, ayant servi à établir
11 le coût de service du Distributeur.

1

TABLEAU 5 : RÉGIME D'INTÉRESSEMENT PAR GROUPE D'EMPLOIS

| En millions de \$ | Résultats du PDG (moyenne pondérée des résultats des divisions) | Déclencheur financier | Résultats de Hydro-Québec Distribution | Objectifs individuels contributifs à l'atteinte des résultats de Hydro Québec Distribution | TOTAL |
|---|--|-----------------------|--|--|-------|
| Régime d'intéressement corporatif | | | | | |
| Bureau, Métiers, Techniciens et Employés | 2003 | 7,5 | NSP | NSP | 7,5 |
| | 2004 | 5,5 | 4,2 | NSP | 9,7 |
| | 2005 | 5,7 | 4,3 | NSP | 10,0 |
| Spécialistes | 2003 | 1,8 | NSP | NSP | 1,8 |
| | 2004 | 1,3 | 1,0 | NSP | 2,3 |
| | 2005 | 1,3 | 1,0 | NSP | 2,3 |
| Ingénieurs | 2003 | 0,8 | NSP | NSP | 0,8 |
| | 2004 | 0,6 | NSP | NSP | 0,6 |
| | 2005 | 0,6 | NSP | NSP | 0,6 |
| Régime d'intéressement corporatif | 2003 | 10,1 | NSP | NSP | 10,1 |
| | 2004 | 7,4 | 5,2 | NSP | 12,6 |
| | 2005 | 7,6 | 5,3 | NSP | 12,9 |
| Régime de gestion de la performance | | | | | |
| Bureau non régi | 2003 | NSP | NSP | 0,1 | 0,1 |
| | 2004 | NSP | 0,0 | 0,1 | 0,1 |
| | 2005 | NSP | 0,0 | 0,1 | 0,1 |
| Professionnels et Secrétaires de direction | 2003 | NSP | NSP | 0,4 | 1,4 |
| | 2004 | NSP | NSP | 0,4 | 1,2 |
| | 2005 | NSP | NSP | 0,4 | 1,3 |
| Cadres | 2003 | NSP | NSP | 2,2 | 6,0 |
| | 2004 | NSP | NSP | 1,8 | 5,6 |
| | 2005 | NSP | NSP | 1,8 | 5,7 |
| Régime de gestion de la performance | 2003 | NSP | NSP | 2,7 | 7,4 |
| | 2004 | NSP | 0,0 | 2,2 | 6,9 |
| | 2005 | NSP | 0,0 | 2,2 | 7,0 |
| Total des régimes d'intéressement | | | | | |
| GRAND TOTAL | 2003 | 10,1 | NSP | 2,7 | 17,5 |
| | 2004 | 7,4 | 5,2 | 2,2 | 19,5 |
| | 2005 | 7,6 | 5,4 | 2,2 | 19,9 |

2

NSP : Ne s'applique pas

1 Dans l'élaboration de son coût de service, le Distributeur a présumé que
2 l'entreprise atteindrait le bénéfice net visé, déclenchant ainsi le versement de
3 bonis. Ainsi, le Distributeur a établi ses projections des montants à verser en
4 vertu des régimes d'intéressement sur la base des hypothèses suivantes :

5 **Régime d'intéressement corporatif :**

- 6 • Le degré d'atteinte des résultats pour des fins statutaires est établi à
7 66 % en 2005, soit le niveau cible (maximum applicable de 3 % ou 4,5 %
8 du salaire de base selon les catégories d'emplois);
- 9 • L'atteinte du bénéfice net visé déclenche le versement de 1,5 % du
10 salaire de base.

11 **Régime de gestion de la performance :**

- 12 • Le degré d'atteinte des résultats de la division pour des fins statutaires est
13 établi à 66 % en 2005 soit le niveau cible (maximum applicable de 3 % à
14 10 % du salaire de base selon les catégories d'emplois);
- 15 • Le degré d'atteinte des objectifs individuels est établi à 80 % (maximum
16 applicable de 5 % à 10 % du salaire de base selon les catégories
17 d'emplois).

18 Par ailleurs, le Distributeur souhaite préciser que même si pour des fins
19 réglementaires, il modifiait son régime d'intéressement corporatif actuel pour un
20 régime strictement fonction de ses propres résultats, son coût de service n'en
21 serait nullement affecté puisque les hypothèses sous-jacentes aux montants
22 projetés seraient les mêmes.

23 Par conséquent, le fait que les régimes d'intéressement soient rattachés à des
24 facteurs corporatifs ou divisionnaires n'a aucun impact sur le coût de service du
25 Distributeur, donc sur les tarifs d'électricité. Seul le rapport annuel du

1 Distributeur présenterait un écart entre les résultats réels statutaires et les
2 résultats réels réglementaires.

6 ÉTUDE SUR LA POSITION SALARIALE

3 La dernière évaluation du marché du travail d'Hydro-Québec (Étude sur la
4 position salariale) a été réalisée en 2003. Elle a été déposée à la Régie de
5 l'énergie en phase 2 de la Demande R-3492-2002. Le tableau suivant rappelle
6 les grandes lignes des résultats de cette étude :

7 **TABLEAU 6 : ÉTUDE SUR LA POSITION SALARIALE**

| Groupe | Écart à la médiane du marché de la rémunération | | |
|----------------|---|------------------------|------------------------|
| | De base | Espèces ⁽¹⁾ | Globale ⁽²⁾ |
| Cadres | 8% | 7% | 9% |
| Professionnels | 3% | 4% | 5% |
| Spécialistes | 11% | 7% | 8% |
| Ingénieurs | 3% | 0% | 2% |
| Techniciens | 13% | 13% | 15% |
| Bureau | 4% | 3% | 3% |
| Métiers | 3% | 3% | 4% |

(1) La rémunération en espèces comprend la rémunération de base et les bonis.

(2) La rémunération globale comprend la rémunération de base, les bonis et les avantages sociaux.

8
9 Un écart salarial de plus ou moins 5 % est considéré comme non significatif. À
10 l'intérieur de cet intervalle, on considère qu'il n'y a pas de différence entre les
11 données salariales d'une société et celles des sociétés auxquelles elle se
12 compare.

7 CONVENTIONS COLLECTIVES

13 **Rappel des conventions collectives en vigueur**

14 Le tableau suivant synthétise les paramètres des règlements intervenus en
15 2003 pour les employés des groupes Bureau, Métiers, Techniciens, Employés

- 1 de réseau et Ingénieurs. La convention collective des Spécialistes vient à
2 échéance le 31 décembre 2004.

Paramètres des ententes négociées par Hydro-Québec en 2003 pour les années 2004 et suivantes
Accréditations syndicales

| Dispositions | Bureau SFCP 2000 | Métiers SFCP 1500 | Techniciens SFCP 957 | Employés de réseau | Ingénieurs | Spécialistes SFCP 4250 |
|--|---|----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| Durée | 5 ans, du 1er janvier 2004 au 31 décembre 2008 | | | 6 ans, 2004 à 2009 | 5 ans, 2004- 2008 | 3 ans, 2002-2004 |
| Échelles et salaires | 2% par année pour 2004, 2005 et 2006, réouverture années suivantes | | | | | 2004=2% |
| Régime d'intéressement | Ajout d'un volet en fonction de l'atteinte du bénéfice net visé = 1,5% | | | | Aucun changement | +1,5% en 2004 |
| Primes, indemnités et allocations | Application des % d'augmentation des salaires de base aux primes, indemnités et allocations pour tous les groupes | | | | | |
| Amélioration des régimes d'assurances collectives | S'applique à tous sauf aux ingénieurs | | | | Aucun changement | Voir SFCP 2000, 1500 et 957 et És de réseau |
| Réduction des primes d'assurances collectives | S'applique à tous les groupes. Réduction équivalant à 0,5% du salaire de base en 2004, à 1,5% en 2005 et à 0,5% en 2006 | | | | | Réduction équivalant à 0,5% du salaire de base en 2004 |
| Régime de retraite | S'applique à tous les groupes. Améliorations = Maintien des bénéfices temporaires avec retour progressif aux cotisations de 1% par an jusqu'au rétablissement des règles permanentes + Finalisation du programme de rachat négocié en 1999 + Ajout d'une rente de raccordement payable jusqu'à 60 ans + Subvention à 50% du coût relatif aux formes optionnelles de rente | | | | | |

3

1

ANNEXE 1

2

DESCRIPTION DES GROUPES D'EMPLOIS

| Groupe d'emplois du Distributeur | Description |
|---|---|
| Bureau | Ensemble d'emplois associés principalement à des activités de nature administrative et technique, de bureau, ou d'écritures. Couvre les emplois régis par les conventions collectives Bureau, Bureau Annexe et les emplois non régis. (À titre d'exemple: commis, secrétaires, représentants services à la clientèle, releveurs de compteurs, agents services). |
| Cadres | Ensemble d'emplois désignant le personnel occupant des postes hiérarchiques dans l'entreprise. |
| Ingénieurs | Groupe d'employés, quel que soit leur titre d'emploi, qui sont membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec et qui sont régis par la convention collective du SPIHQ. |
| Métiers | Ensemble d'emplois qui sont associés généralement à des corps de métiers. Couvre les emplois régis par les conventions collectives Métiers et Répartiteurs. (À titre d'exemple: monteurs, jointeurs, installateurs de mesurage). |
| Professionnels | Ensemble d'emplois qui sont associés à des activités de conception, d'analyse, de conseil, d'expertise, de formation, de coordination et de contrôle (à l'exclusion des ingénieurs), ainsi que les emplois de secrétaires de direction. |
| Spécialistes | Ensemble d'emplois qui sont associés à des activités de conception, d'analyse, de conseil, d'expertise, de formation, de coordination et de contrôle (à l'exclusion des ingénieurs). Couvre les emplois régis par le syndicat des Spécialistes. |
| Techniciens | Ensemble d'emplois associés à des travaux de nature technique dans le domaine des sciences appliquées, effectués selon des procédés, des méthodes et des normes reconnus. Couvre les emplois régis par la convention collective Techniciens . |

3